



Einfluss der psychischen Reife von Coaches und Beratern auf den Beratungsprozess

© [Björn Gäbe](#) (Artikel erschienen auf [LinkedIn](#))

19. August 2026

**Beratung scheitert selten an fehlender Kompetenz.
Sie scheitert häufiger an fehlender Reife.**

Beratende (und ebenso therapierende) Menschen beschäftigen sich naturgemäß intensiv damit, wie sie ihre Klienten unterstützen können. Das ist sehr sinnvoll und wichtig, denn es soll ja um die Anliegen der Klienten gehen, nicht um die eigenen. Doch die Qualität einer Beratung hängt nicht allein von Methoden, Modellen oder Erfahrung ab. Sie hängt ebenso davon ab, **aus welcher inneren Konstitution heraus** Beratende arbeiten: aus welcher Motivation, Haltung, Tagesform – und vor allem aus welcher **psychischen Reife**.

Solide ausgebildete Beratende wissen, dass eigene „Baustellen“ und blinde Flecken in die Arbeit hineinwirken können. Deshalb gehört Selbsterfahrung in professionellen Ausbildungen zum Standard und wird später durch Supervision ergänzt. Was jedoch erstaunlich selten gesucht wird, sind Antworten auf die grundlegenden Fragen:

Aus welcher Weltsicht heraus berate ich eigentlich? Wie sehe ich mich selbst und wie sehe ich andere Menschen?

Diese Fragen berühren die psychische Reife des „Ichs“: die Fähigkeit, sich selbst und die eigene Wirklichkeitskonstruktion differenziert zu beobachten. Sie wächst bei den meisten Menschen über Kindheit und Jugend ganz natürlich. Im Erwachsenenalter geschieht das allerdings nicht mehr automatisch.

Die psychische Reife des Ichs ist ein ganz wesentlicher Teil des Bezugsrahmens. Kann dieser Rahmen nicht mit dem Reife-Rahmen der Klienten verknüpft werden, dann stagniert die Prozessdynamik und infolge scheitert die Beratung. Das liegt dann meist nicht an Kompetenzen oder an sachlich zu lösenden Aufgaben, sondern an zu unterschiedlichen Perspektiven. Man verliert sich in gewisser Weise aus den Augen oder findet gar nicht erst zusammen. Die Verantwortung zum Aufeinander-Einlassen tragen Berater und Klient gemeinsam. Es liegt jedoch in der Verantwortung der reiferen Person eine gemeinsame Ebene der Perspektivität anzubieten und selbst auch bewusst einzunehmen.

Kompetenz ist nicht Reife

Eine zentrale Säule in der Beratung ist fachliche Kompetenz der Praktizierenden.

Ohne Expertise der Beratenden steigt das Schadensrisiko für Klienten. Doch Kompetenz allein genügt nicht. Sie wird erst durch die psychische Reife des Beratenden **geführt, eingeordnet und verantwortungsvoll angewendet**.

Man findet durchaus hochintelligente, akademisch erfolgreiche oder gesellschaftlich einflussreiche Menschen, die trotz beeindruckender Vita nur eine geringe psychische Reife aufweisen: abwertend, übergriffig, intrigant, narzisstisch. Umgekehrt gibt es Menschen mit hoher Reife, die ein schlichtes Leben führen und gesellschaftlich kaum auffallen. Diese Extreme zeigen: **Kompetenz, Intelligenz, Status und Erfahrung sind Eigenschaften, die durch Reife verwaltet werden – nicht umgekehrt.**

Eine der größten gesellschaftlichen Fehlannahmen ist auch, dass eine psychologische Ausbildung oder psychologisches Studium zu erhöhter psychischer Reife führen würde. Dem ist nicht so, wie u.a. *diAnn Borders* in ihren Untersuchungen feststellte. Denn jegliche Ausbildungen, wie auch psychologische Ausbildungen, vermitteln lediglich Kompetenzen und bestenfalls Erfahrungen (Lernprozess), nicht aber psychische Reifung (Entwicklungsprozess). Psychische Reifung kann nicht gelernt oder trainiert werden. Sie kann sich nur eigenständig entwickeln. Was dabei geschieht, lässt sich heute schon gut beschreiben. Aber wie genau das geschieht, ist bis heute wissenschaftlich nicht ganz klar. Eine sehr relevante Rolle dabei scheinen die beteiligten neuronalen Netzwerke des Gehirns zu haben.

Was Psychische Reife bedeutet

Die psychische Reife des ICHs beschreibt, wie differenziert Menschen sich selbst und die Welt reflektieren können. Das umfasst, inwieweit Menschen sich selbst als "Konstrukteur" eigener Impulse, Gedanken, Sichtweisen, Sinnstiftung und Identität erkennen und aushalten können. Es ist die Fähigkeit, die eigene Identität und Wirklichkeitsbildung bewusst zu beobachten und sowohl denkend als auch handelnd einbeziehen zu können.

Die Entwicklungsmodelle von *Jane Loevinger*, *Robert Kegan*, *Susanne Cook-Greuter*, *Terri O'Fallon* und anderen beschreiben diese Reife über klar unterscheidbare Stufen, die wissenschaftlich valide messbar sind. Die Modelle fanden und finden Anwendung unter anderem in klinischen als auch organisationspsychologischen Studien. Forschende wie Jean Piaget oder Lawrence Kohlberg waren die Vorreiter dieser neuen, umfassenderen Entwicklungsmodelle.

	Entwicklungsstufe	Ebene	Anteil Bevölkerung
E 2	Impulsgesteuert	vor-konventionell	< 1 %
E 3	Selbstorientiert		5 %
E 4	Gemeinschaftsbestimmt	konventionell	12 %
E 5	Rationalistisch		38 %
E 6	Eigenbestimmt		30 %
E 7	Relativierend	post-konventionell	10 %
E 8	Systemisch		3 %
E 9	Integriert		1 %
E 10	Fließend		< 1 %

Tabelle - Übersicht zu den Entwicklungsstufen (psychologische Reife) des ICHs bei Erwachsenen und deren Verteilung in einer westlich kulturellen Bevölkerung (Stufenbezeichnungen nach T. Binder, Verteilung nach S. Cook-Greuter)

Die Entwicklung des Ichs verläuft nicht linear. Es scheint feste Niveaus, eben diese Entwicklungsstufen zu geben. So gibt es im Zuge der Entwicklung Zeiten der Ruhe auf einer bestimmten Entwicklungsstufe und Zeiten der Entwicklung, die meist als sehr unruhig und auch unbequem, von Selbstzweifeln geprägt erlebt werden. Zudem ist Entwicklung nach dem 25. Lebensjahr keine Selbstverständlichkeit mehr. Viele Menschen verbleiben auf der bis dahin entwickelten Reife oder entwickeln sich noch um eine Stufe weiter. Die in der Bevölkerung (Erwachsene) wohl am häufigsten vertretene Reife ist die konventionelle rationalistische Reife E5.

In der Entwicklungspsychologie des Ichs spricht man zudem von:

- **Horizontaler Entwicklung:**
Ausbau von Kompetenzen auf bestehendem Reifenniveau
- **Vertikaler Entwicklung:**
Entwicklung neuer, reiferer psychischer Strukturen

Im Zuge vertikaler Entwicklung "nimmt man seine Kompetenzen mit" auf die jeweils nächste Reifestufe. Ob und wie man sie dann einsetzt, wird durch die dann vorherrschende Reife mitbestimmt.

Ich versuche infolge weitestgehend ohne konkrete Stufenbeschreibungen auszukommen. Für einen schnellen ersten Einstieg schauen Sie gerne auf [meine Seite zur Ich-Entwicklung](#) oder auf der Seite des [ZIE&T über die Ich-Entwicklung](#).

Wie reif sind Beratende im Schnitt?

Viele Forschende haben sich mittlerweile mit dem Einfluss der psychischen Reife auf den Beratungsprozess auseinandergesetzt. Es gibt aber nur wenige Forschende, die untersucht haben, wie die Verteilung der Reife unter Beratenden gegeben ist.

Die wenigen Studien (u.a. *Torbert*, *Cook-Greuter*, *diAnn Borders*), die Erhebungen beinhalten, zeigen im Mittel aber bereits ein recht verwertbares Bild:

- **Über 75 % aller Beratenden verfügen über konventionelle Reife (E4 - E6).** Der Schwerpunkt könnte dabei auf der konventionellen Reife E6 liegen, was aber in Studien sehr unterschiedlich ausfällt.
- **Unter 25 % aller Beratenden erreichen post-konventionelle Reife (E7+)**
- **Nur noch rund 5 % aller Beratenden verfügen über ausgeprägte post-konventionelle Reife (E8 +)**

(Erhebungen für psychotherapeutisch tätige Fachkräfte fallen sehr ähnlich aus.)

Damit arbeiten die meisten Beratenden solide. Verhältnismäßig wenige jedoch verfügen über die Reife, die für tiefgreifende und komplexe Veränderungsprozesse notwendig wäre.

Welcher Reife bedarf es für bestimmte Beratungsziele?

Auch hier nur ein paar sehr komprimierte Erkenntnisse der Forschung:

- Fachberatung (Finanzen, Recht, Technik): Reifegrad E5 genügt.
- **Prozessberatung:** "empfohlene" Mindestreife ist E6.
- Tiefgreifende & wirksame Veränderungsprozesse: E7+
- **"Transformative" Prozesse:** Mindestens E7, aufgrund Stabilität aber besser E8+

*Der Reifegrad E6 der konventionellen Reifeebene (E4 bis E6) wird von vielen Autoren als erforderliche Mindestreife bei Beratenden in der Prozessberatung gesehen. Auch auf früherer Reife können Beratende arbeiten, nur fällt Beratung dann auffällig oft nicht mehr effektiv aus. Als sehr ungeeignet und für Klienten gefährdend gelten Beratungen auf vor-konventionellem Niveau. Wie so etwas aussehen könnte, zeigt die ARD-Dokumentation **"Manipulation - Wenn Coaching zur Gefahr wird"**. In Studien tauchen vor-konventionelle Beratende aber kaum auf, da sie sich anzunehmend derlei Untersuchungen ohnehin entziehen.*

Menschen der Reife E6 haben innerlich verstanden und relativ stabil akzeptiert, dass Menschen ihre individuelle Sicht auf die Dinge haben, dass es eben verschiedene Meinungen geben kann. Beratende dieser Reife können ihre persönliche Sicht gut von der Sicht Ihrer Klienten trennen und auch innerpsychisch aushalten. Das ist Voraussetzung dafür, dass Klienten in der Prozessberatung ihre Perspektive relativ frei und ungezwungen verändern können, was Impulse durch die Beratenden nicht ausschließt. Studien deuten darauf hin, dass 10 % bis 30 % der Praktizierenden noch nicht über diese empfohlene Mindestreife verfügen. Laske vermutet hier sogar eine Dunkelziffer bis 55 % aller auf dem Markt agierenden Coaches, die noch nicht die E6-Reife erreicht haben.

Menschen die eine Post-konventionelle Reife (E7+) entwickeln, erleben sich zunehmend als ihre Wirklichkeit konstruierende Wesen. Sie haben nicht nur die Verschiedenheit von Sichtweisen und Meinungen akzeptiert (E6), sondern erleben nun zusätzlich bewusst, wie sie diese Sichtweisen und damit ihre eigene Realität fortwährend konstruieren. Dadurch **lösen sie sich mehr und mehr wieder von der Identität**, die sie zuvor über Jahre ihres Lebens aufgebaut haben. Diese Reife, also die Fähigkeit zur Beobachtung der eigenen Wirklichkeitsbildung scheint **Grundvoraussetzung** für die Begleitung transformativer Prozesse sowohl bei Führungskräften als auch bei Beratenden zu sein. Je nach Studie und Zuordnung, weisen nur noch zwischen 2 % und maximal 15 % der Beratenden diese Fähigkeit auf. (Sehr ähnlich auch in der Psychotherapie)

Warum gerade Transformation oft scheitert

Transformation ist zum Modewort geworden. Viele Beratende und Beratungsunternehmen bieten sie vollmundig an. Doch Transformation, sofern verstanden als umfassende Neuausrichtung unter Einbezug vieler beteiligter Menschen, gelingt offenbar nur, wenn sie von entsprechend reifen Personen begleitet wird. Eine post-konventionelle Reife scheint dafür Grundvoraussetzung zu sein.

Statistisch ist das **bei über 75 % der Vorhaben nicht gegeben**. Das führt zu:

- teuren Fehlinvestitionen,
- Frustration bei Mitarbeitenden & Führungskräften
- unvollständigen oder gescheiterten Veränderungsprozessen.
- Leider infolge auch zur vorschnellen Verwerfung reifer Methoden wie Agilität oder New Work ("Hat ja nicht funktioniert!")
- Im Extremfall ein Scheitern des gesamten Unternehmens

Beruflicher Erfolg, Marketing oder Zertifikate sagen **nichts** über die psychische Reife aus. Man kann in „Transformativer Beratung“ hervorragend ausgebildet sein – und dennoch nicht die Reife besitzen, die es braucht, um Transformation wirksam zu begleiten.

Systemisches Coaching anzubieten oder darin auszubilden, bedeutet keineswegs auch über Systemische Reife zu verfügen. Statistisch kann man davon ausgehen, dass deutlich über 90% aller Anbieter systemischer Beratungs- & Therapieangebote nicht über eigene Systemische Ich-Reife (E 8, beachte Häufigkeit in Tabelle) verfügen.

In Deutschland scheitern 75 % bis 85 % aller umfangreicheren Transformationsvorhaben [Studien von *Mutaree* und *McKinsey*]. Behörden und Unternehmen suchen mittlerweile offen nach geeignetem Personal für diverse Transformationsvorhaben. Was ihnen nicht bewusst ist: Wenn HR, Personalentscheider, Headhunter etc. mit *konventioneller* Reife nach Personal für Transformation suchen, werden Sie unbewusst Bewerber mit *konventioneller* Reife favorisieren, also diejenigen, die nicht geeignet sind, Transformationsvorhaben zu leiten. Noch fataler: Mit erhöhter Wahrscheinlichkeit werden Personalentscheider mit konventioneller Reife die post-konventionelle Bewerber schon zu Beginn aussortieren, weil ihnen deren Denkweise zu kompliziert, abgehoben, unrealistisch, praxisfremd erscheinen kann. Mit jeder unzureichenden Personalentscheidung wächst dann der Druck, und unter Druck neigen Menschen dazu, ihre Hoffnung in noch unreifere Menschen (Machtmenschen - durchsetzungsstark, kompromisslos, gerissen, narzisstisch oder "erfahren" zu legen. Das Problem der gescheiterten Transformationen befeuert sich quasi selbst.

Auf der anderen Seite soll aber auch klar gesagt sein, dass eine post-konventionelle Reife allein keine Transformation garantiert. Fach-, Führungs- & Kommunikationskompetenzen sind natürlich zusätzlich erforderlich, wie ohnehin die Motivation, Transformation zu begleiten. Wie die Studien von *Torbert* ergeben haben, ist die psychologische Reife nur eben die **Grundvoraussetzung** für erfolgreiche Transformation. Sie sollte im Zuge eines Assessments daher an erster Stelle bei Beratern und Führungskräften nachgewiesen sein, danach alles weitere.

Die Selbstüberschätzung vieler Beratender

Auf dem Markt der Unternehmensberatung wird vielfach vollmundig Transformationshilfe angeboten, kann aber wie geschildert aufgrund unzureichender Reife der Beratenden in den meisten Fällen gar nicht geliefert werden. In Anbetracht der hohen Summen, die bundesweit derzeit von Unternehmen, Konzernen, Behörden und Politik in Transformationsvorhaben investiert werden, ist das ein zusätzlicher hoher wirtschaftlicher Schaden, vom Frust aller Beteiligten ganz abgesehen. Die Gläubigkeit, es (auch wider wissenschaftliche Erkenntnis) hinzubekommen, liegt oft in der Persönlichkeitsstruktur und Ich-Struktur konventioneller Führungskräfte und Berater begründet: Sie blenden bisweilen psychologische Zusammenhänge und Erkenntnisse aus, sobald diese ihrem Ego und eigener Zielstrebigkeit im Wege stehen. Post-konventionelle Beratende beraten nicht mehr, um ihr Ego zu stärken. Sie beraten zunehmend altruistisch, um Entwicklung und Entfaltung von Menschen unterstützen zu können, auch wenn das nicht immer gelingt und dann sehr ambivalent erlebt werden kann.

Ansätze von Agilität, Lean oder New Work verlangen in Anteilen post-konventionelle Reife, sowohl vom Berater als auch von späteren Anwendern wie zumindest den Führungskräften. Das lässt hinsichtlich der aus obiger Tabelle ersichtlichen tatsächlichen Verteilung der Reife erahnen, weshalb die Einführung dieser Ansätze in der Arbeitswelt oft scheitert. In vielen Fällen verfügen weder die Beratenden noch die verantwortlichen und anwendenden Führungskräfte über die dazu erforderliche psychische Reife. Ohne Kenntnis der Reife läuft das ganze entsprechend häufig ins Leere.

Einige Erkenntnisse zur psychischen Reife von Beratenden

- Beratende vor der [empfohlenen] Reifestufe E6 zeigen in der Beratung noch viele für den Prozess ungünstige Denk- und Verhaltensmuster. Diese legen sich mit Erreichen der Entwicklungsstufe E6 deutlich.
- Die psychische Reifestufe Beratender **kann nicht abgeleitet werden** aus ihren Ausbildungen oder beruflichen Praxiserfahrungen.
- In einer Studie zur Ich-Entwicklung (also psychische Reife) über die Ausbildungszeit konnte bei den meisten Studenten *keine* Ich-Entwicklung über die Ausbildungszeit nachgewiesen werden. Ein ähnliches Ergebnis zeigte eine Studie zu Lehrerausbildung zu Beginn und nach 5 Jahren. [→ Aneignung von Wissen & Kompetenzen führt nicht zu mehr Reife, da diese Aneignung lediglich horizontale Entwicklung bedeutet.]
- Insgesamt haben die Studien aber auch gezeigt, dass der größte Teil der Beratenden effektiv mit ihren Klienten arbeitete.
- Transformation ist als sehr anspruchsvolle Beratung jenseits von Beratungsstandards zu sehen! Sie gelingt erst, sobald post-konventionelle Beratung oder Führung leitet. Geleitet durch konventionelle Beratung oder Führung gelingt Transformation nachweislich nicht.
- Wichtig für eine effektive Prozessberatung ist, dass Beratende eine Stufe reifer sind als ihr Klient, sofern auf Metaperspektiven hingearbeitet werden soll.
- Laske postuliert gar, dass der Beruf der Prozessberatung mit der Reife E7 enden sollte, sofern sich die Beratenden nicht ihrer Reife und der damit einhergehenden Verantwortung gegenüber ihren Klienten bewusst sind. Dies gilt zum Schutz vor Schäden der Klienten durch Überforderung und Ehrgeiz.

Insbesondere die beiden letzten Punkte können nur sicher erfüllt werden, sofern Beratende um ihre Reife wissen, sich also professionell scoren lassen. Und im Grunde müssten sie zudem die Reife ihrer Klienten kennen. Das ist jedoch nicht ganz einfach, wie der nächste Absatz zeigt.

Wie können Beratende mit dem Thema psychischer Reife umgehen?

Zunächst einmal ist es keine berufliche Grundvoraussetzung, seine eigene psychische Reife als ProzessberaterIn zu kennen. Es ging bislang ja durchaus auch ohne und in vielen Fällen erfolgreich. Es wäre aber verantwortungsvoller den Klienten und auch sich selbst

gegenüber. Als Prozessberater wäre es schon wichtig zu wissen, was man selbst "schon sieht" und was noch nicht.

Ein Beispiel: Die autopoietische *Erkenntnis* (Erkenntnis im Sinne akzeptierenden Wissens - "Ja, mache ich vermutlich") der Selbsterzählung beginnt Verhalten ab der Reife E5, nimmt aber erst mit der Stufe E6 deutlich an Fahrt auf und wandelt sich ab der Stufe E7 in wachsende autopoietische *Bewusstheit* (Bewusstheit im Sinne des Gewährwerdens - "Ein Teil von mir denkt gerade... / Es denkt in mir...").

1. Beratende der Reife E5 könnten mit autopoietischen Aspekten in der Regel noch wenig anfangen, und ihren Klienten "die richtige / bessere Sichtweise" aufnötigen wollen. Vermeintliche Metaperspektivität des Beraters könnte auch eine Subperspektivität in Bezug zum Klienten sein.
2. Beratende der Reife E7+ könnten dem Impuls erliegen, unreifere Klienten der Reife E4 oder E5 regelmäßig auf die Individualität, Relativität und Künstlichkeit von Gedanken und Sichtweisen hinzuweisen (aufgenötigte Metaperspektive), wodurch Klienten dann überfordert würden, sich genervt, ertappt, unverstanden oder gar als dumm (verkauft) empfinden könnten.

Wer sich mit der Ich-Entwicklung auseinandersetzt, kennt zumindest schon einmal die Entwicklungsreihenfolge solcher und weiterer Aspekte. Wer sich zusätzlich scoren lässt, weiß sehr genau, wo er/sie steht und woran gezielt gearbeitet werden kann, um vielleicht den nächsten eigenen Entwicklungsschritt zu bewirken.

Problematisch sehe ich, dass ein hochwertiges Scoring inklusive Auswertungsgespräch heute über 1000 € kostet. Dieser Preis ist der Leistung durchaus angemessen! Ein Scoring (z.B. [IE-Profil](#) in Deutschland) erfolgt durch exzellent und jahrelang ausgebildete Scorer in einem aufwändigen Auswertungsverfahren. Aber nur wenige Beratende sind bislang bereit, das zu investieren. Noch weniger sind Klienten bereit, so viel für ein Scoring zu zahlen, solange die Arbeit an ihrer psychischen Entwicklung nicht explizit im Vordergrund steht. So bleibt die Verwendung der Reifestufen auf Basis qualitativ hochwertiger Scorings leider ein Feld, dass eher in finanzstarken Bereichen wie dem Führungskräftecoaching Anwendung findet. Ich persönlich finde das sehr schade und auch traurig, weil so der hohe Nutzen dieses Werkzeuges Menschen im allgemeinen Coaching und auch in der Therapie kaum erreicht. In meiner Arbeit erlebe ich regelmäßig, wie hilfreich und oft auch erleichternd die Arbeit mit den Reifemodellen für Klienten in belastenden Lebensphasen sein kann. Und offenbar gibt es nur sehr wenige KollegInnen, die dies in ihre therapeutische Arbeit mit einbeziehen und mit denen man sich austauschen könnte.

Von einer Selbsteinschätzung anstatt eines Scorings ist abzuraten. Man liegt damit erfahrungsgemäß zu sehr daneben. Die Reife von Klienten einzuschätzen ist ohne jahrelange Erfahrung ebenso kaum möglich. Ein solides, gesichertes Scoring durch professionelle Scorer ist kaum zu ersetzen.

Dennoch lohnt es, sich anhand der Bücher von *Robert Kegan*, *Jane Loevinger*, *Thomas Binder* oder *Otto Laske* gut in das Thema einzulesen.

Wer sich sehr für das Thema interessiert, dem Empfehle ich die [Ausbildung](#) bei Dr. Thomas Binder. Für mich persönlich war es die bislang bedeutendste Ausbildung meines Lebens, aber das ist eben auch nur eine Schlussfolgerung und Sinngebung meines Ichs und eigener Biografie.

Was Klienten beachten sollten

Zunächst zur Beruhigung: Viele Beratungen funktionieren gut, auch ohne explizite Berücksichtigung der Reife. Für klassische Anliegen wie Struktur, neue Sichtweisen oder Impulse genügt eine konventionelle Beratung.

Doch bei Transformation oder tiefgreifender persönlicher Entwicklung sollten Klienten auf die psychische Reife der Beratenden achten. Eine umfassende Transformation bezieht systemisches Erfassen beteiligter Systeme und Konstrukte mit ein.

Da weder Sie als Klient noch in der Regel die Beratenden selbst ihre Entwicklungsreife kennen, achten Sie im Vorgespräch auf Warnsignale für eher ungenügende Reife:

- Penetranter Gebrauch von Fachvokabular (ganz ohne geht aber auch nicht)
- Prahlen mit Referenzen und Ausbildungen
- vorschnelle Deutungen
- Schubladendenken
- Erfolgsversprechen
- subtiler Druck
- abfällige Bemerkungen über andere Klienten
- wenig Interesse an ihrem Anliegen und ihren Sichtweisen

Und bedenken Sie: Hochpreisig heißt weder automatisch gut noch reif.

Eine für den Auftrag genügende Reife sollte eigentlich in beider Seiten Interesse liegen: Klienten möchten sicher und fördernd begleitet werden. Und die Beratenden sollten schon der Sorgfaltspflicht halber wissen, ob sie psychisch perspektivisch dem Auftrag gewachsen sind.

Für Unternehmen und Behörden empfehle ich: Lassen Sie sich von ihren Prozessberatern vor Beauftragung bestätigen, dass sie über die Mindestreife E6 verfügen. Sobald Sie anspruchsvolle, transformative Vorhaben in ihrem Unternehmen angehen wollen, lassen Sie sich vor Auftragserteilung **unbedingt** bescheinigen, dass die prozessleitenden Beratern über post-konventionelle Reife (E7+) verfügen. Denn ansonsten wird die Beratung und infolge ihr Transformationsvorhaben absehbar scheitern. Gerade für Beratungsunternehmen sollte zumindest weder ein finanzielles noch im Sinne der Transparenz ein Hindernis sein, ihren Auftraggebern gegenüber die für effektive Beratung erforderliche psychische Reife ihrer Consultants, Coaches und Trainer nachweisen zu können. Es wäre eines der wichtigsten Zertifikate.

Fazit

Kompetenz ermöglicht Beratung. **Reife macht sie wirksam.**

Wer effektive Beratung oder Transformation sucht – sei es persönlich oder organisatorisch – sollte nicht nur auf Methoden, Zertifikate oder Reputation der achten, sondern auf die psychische Reife derjenigen, die das begleiten.